

第3回 地域DX支援の取り組みに関するワークショップ
「中小企業のDX推進における障壁への対応」

地域金融機関における企業DX推進支援の現状と課題

2024年1月25日

有田 帝馬 (ありた てつま)



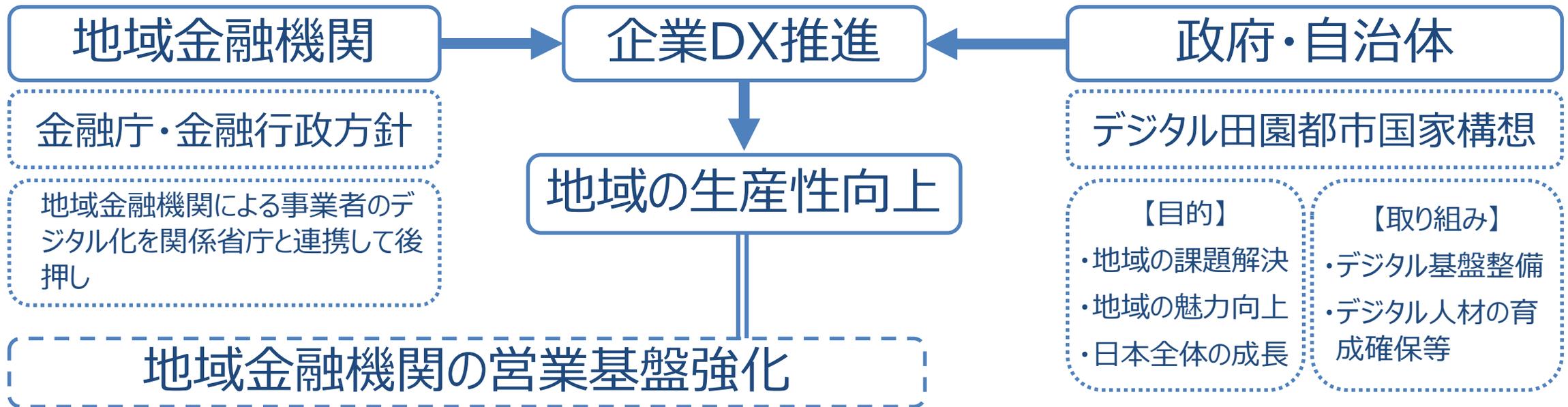
BANK OF JAPAN



1. 企業におけるDXの現状と課題

(1) 企業DX推進の重要性

- ・企業のDX（デジタルを活用した変革）は地域の重要課題。政府等も各種支援
- ・地域金融機関にとっても、企業のDX推進は、地域の生産性向上を通じて、営業基盤強化につながる可能性

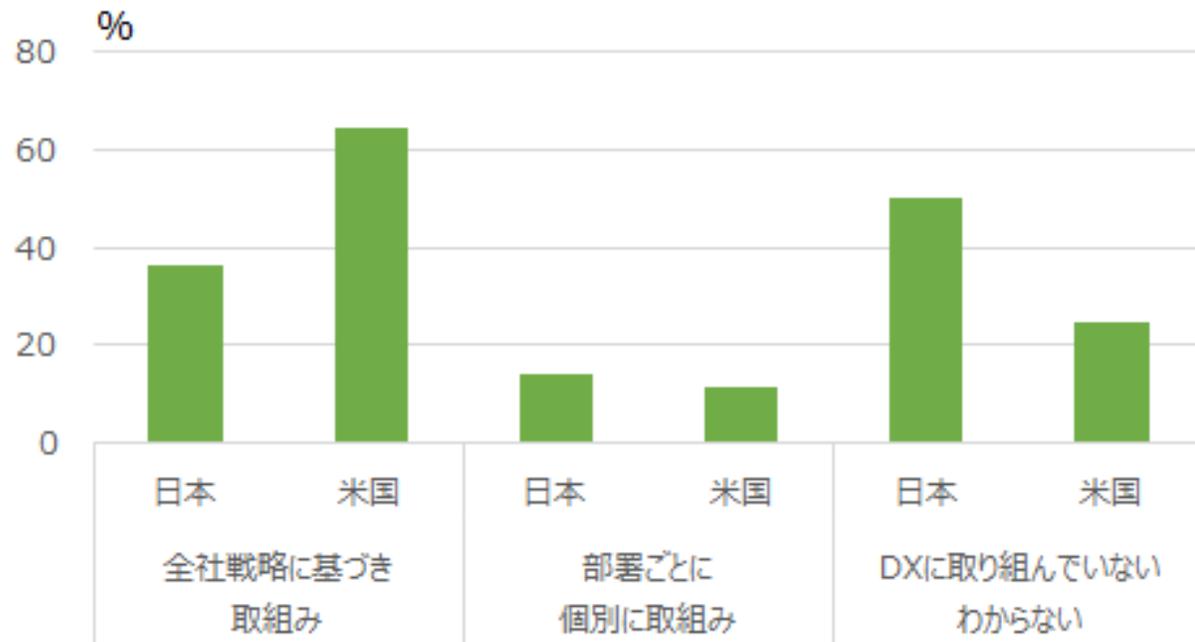




(2) 企業DXの国際比較

- ・現状、本邦の企業DXは、米国と比較し、特に中小企業で遅れ
- ・また、本邦のICT投資は、カスタマイズされた製品が多く非効率、との指摘も

【従業員数300人以下の企業DXの状況】



(注) 従業員数300人以下の先の回答 (日本:272、米国:207) の集計値

(出所) 独立行政法人 情報処理推進機構「DX白書2023」を元に作成

【令和5年度 経済財政白書】

(情報化資産増加が全要素生産性上昇に繋がらなかった背景としては) 我が国の企業がICT資産を非効率的に活用してきた可能性が考えられ、具体的には、組織の再編 (中略) を避けるため、企業がパッケージソフトではなくカスタムソフトを使い続けたこと (後略) などが挙げられている。

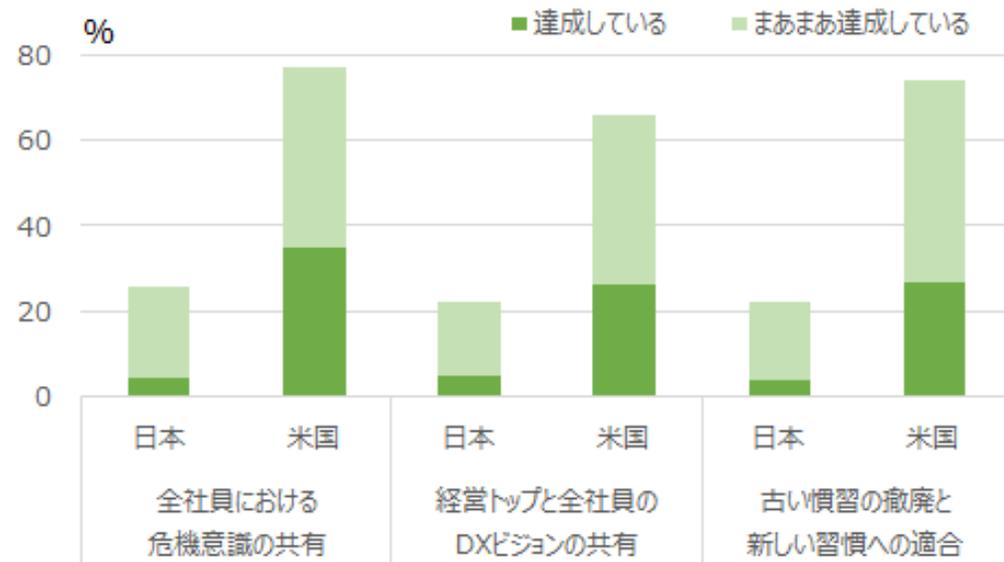
(出所) 内閣府「令和5年度 年次経済財政報告」を元に作成



(3) DX推進へのマインドの障壁

- ・DX推進プロセスの達成度から遅れの要因を探ると、危機意識、DXビジョン共有、古い慣習の撤廃、といったマインドの障壁への対処で米国に後れを取っている
- ・これらのマインドの障壁がDX推進のブレーキとなっているとの指摘も多い

【DX推進プロセスの達成度】



【マインドの障壁に関する指摘】

- ・人口減少など、DXを通じて対処すべき課題が多い環境にあるが、その認識が弱い企業が多い
- ・組織としてDXによる業務見直しが重要との認識はあるものの、対象業務の担当者は強く抵抗
- ・業務プロセスの見直しは、自分がいなくなってからにしてほしい、との反応も

(注) 規模によらず全回答 (日本:338~368、米国:249~288) の集計値

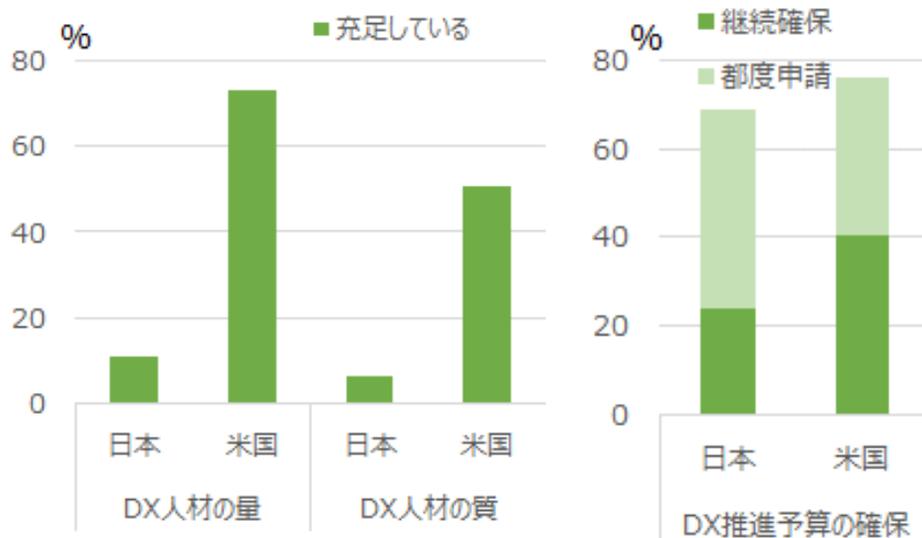
(出所) 独立行政法人 情報処理推進機構「DX白書2023」を元に作成



(4) DX推進へのリソース面の障壁

- ・DX推進に当たっては、人材面（含むノウハウ）も米国対比で劣後。また、資金面がネックとの指摘も聞かれる

【DX推進の人材や資金の状況】



【リソース面の障壁に関する指摘】

- ・経営者がDXに対する課題意識を持っていたとしても、アイデアを具体化できる人材が不足
- ・自身にノウハウがないと、ベンダー等からニーズ以上のものを提案されてしまう不安がある
- ・中小企業におけるDX推進の障壁で最も深刻なのは資金確保。相応しい補助金の有無が関心事

(注) 規模によらず全回答（日本:375～543、米国:301～386）の集計値

(出所) 独立行政法人 情報処理推進機構「DX白書2023」を元に作成



(5) 本邦のデジタル競争力

- ・IMDデジタル競争力ランキングでは、本邦は64か国中32位と中位にとどまる
- ・ランキングの内訳をみると、「企業変革の速さ」「脅威や機会への対応」といった変化への対応（≡マインドの障壁）と「デジタル・技術スキル」（≡人材）が課題

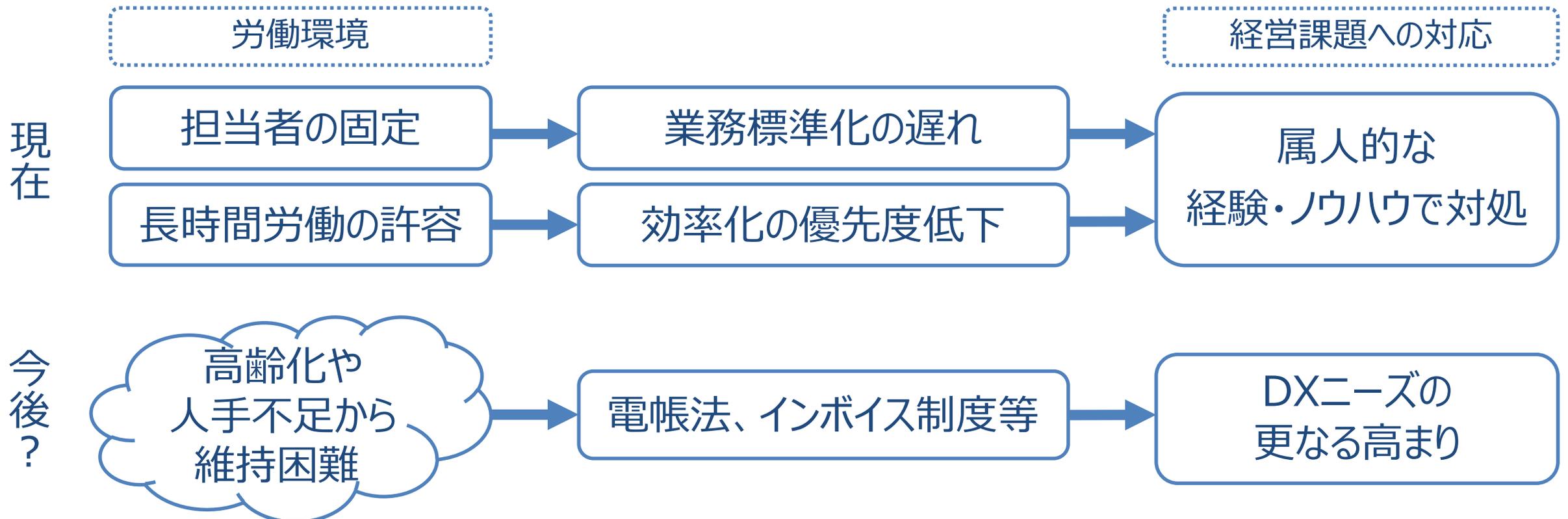
【本邦のデジタル競争力からみた課題と強み（64か国中の順位）】





(6) 今後のDXニーズの高まり

- ・DX推進の障壁の背景として、担当者の固定と長時間労働の許容も指摘される
- ・今後は、高齢化の進展や人手不足が見込まれるうえに、法制度の後押しもあり、DXニーズが一段と高まる可能性





2. DX推進支援の海外事例

- 海外金融機関による企業DX推進支援事例をみると、(1)マインドへの働きかけ、(2)パッケージソフト等を組み合わせたDX支援や、人事・ノウハウ面などの補完を図る観点からの(3)公的機関との連携、がみられた

(1) マインドへの働きかけ

First National Bank of Illinois、Bank of Scotland

(2) パッケージソフト等を組み合わせたDX支援

Lloydsグループ、Close Brothers

(3) 公的機関との連携

Lloydsグループと英国政府



(1) マインドへの働きかけの事例① (First National Bank of Illinois)

- First National Bank of Illinoisは、DXを始めるための5ステップを提示。本邦の課題のうち、特にマインドの障壁への対処の参考になり得る

【DXを始める5ステップ (First National Bank of Illinoisの整理)】

DXのステップ	概要
あなたのビジネスにあったDXを定めよう	・汎用的に適用できるデジタル技術はない。まず自社のビジネスを分析し、どのようにデジタルを用いて効率性と収益性を改善するか確認する必要がある。これがDXのスタートだ
専属チームを組もう (困難なら外注)	・DXは手順であり、組織の長期目標に向け継続して取り組むもの。それがDXの専属チームを編成することが必要な理由である。社内に人材がない場合は、自社のビジネスとDXの目標を理解してくれるコンサルタントを探そう
組織の気持ちを一つにしよう	・従業員に早期にDXの重要性を理解してもらい、賛同を得るのが重要です。新しいツールを活用してもらおう様に励まし、教育・訓練を通じサポートしよう。仕事を奪われると恐れる人には、DXの目的は従業員とビジネスの成長であり、仕事は保証されていることを伝えよう
業務手順を確立し、進捗を確認しよう	・DXの目標に向けての業務手順を定め、指標を定め進捗を確認し、モニタリングしながら進めるシステムを構築しよう。順調でない場合に課題を洗い出し、早めに軌道修正できる
意見を求めよう	・従業員の教育・訓練と新しい業務手順が順調に動きはじめたら、新しい業務手順に改善点がないか従業員を実体験を調査しよう。また顧客や取引先の意見も聞こう



(1) マインドへの働きかけの事例② (Bank of Scotland)

- Bank of Scotlandは、オンライン講座を通じて、DX教材を提供することで、企業の意識変革を働きかけ

【Bank of Scotlandのオンライン講座（抜粋）】

The screenshot shows the Bank of Scotland Academy website with a navigation bar and a grid of course cards. The first card, 'Design a sustainable and customer focused strategy', is highlighted with a dashed box and an arrow pointing to the example text on the right. Other visible cards include 'Design and improve your website', 'Tell your story online', 'Manage your business finances', 'Keep your business safe and secure', and 'Work and collaborate productively'.

(例) 持続性と顧客に関する企業戦略の教材

ビジネス成長
計画の策定

ビジネス戦略の
推進

組織の
持続性強化

マーケット
リサーチ

Web分析での
ユーザー理解

Google
analytics

顧客管理
ツールの活用



(2) パッケージソフト等を組み合わせたDX支援①（Lloydsグループ）

- ・Lloydsグループは、企業向けにオンラインで高機能の会計ソフト（インボイス対応、自動仕分け、AIによるキャッシュフロー予測<精度90%超>等）を廉価（5ポンド/月）で提供

【高機能会計ソフト（Business Finance Assistant）】

Accounting software – Business Finance Assistant

Focus on what matters by taking control of your finances

Manage every expense

View and manage your expenses all in one place.

[See how easy it is](#)

Track your performance

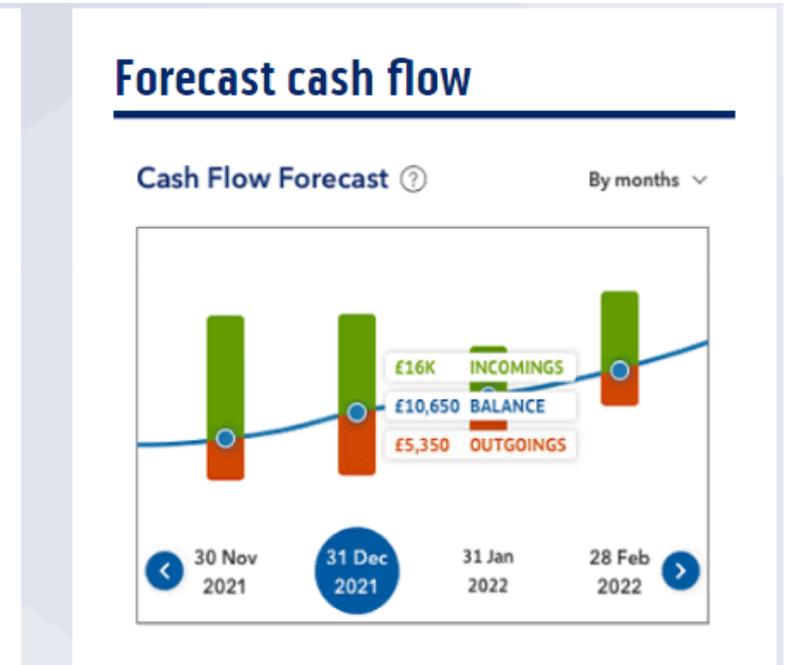
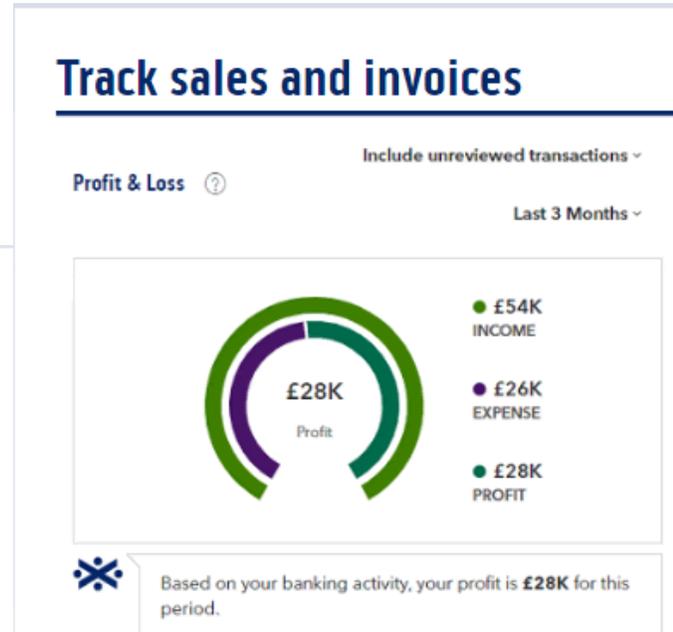
Track your cashflow using a customisable dashboard which is powered by Artificial Intelligence.

[Take a look](#)

Making Tax Digital

Submit VAT returns using HMRC-recognised accounting software.

[See how simple it can be](#)





(2) パッケージソフト等を組み合わせたDX支援② (Close Brothers)

- Close Brothersは、自動車ディーラー向けに、自動車ローン関連分野のデジタルサービスを提供しDX支援を行いつつ、他金融機関等との差別化も図っている

【自動車ローン分野でのディーラー向けDX支援】

	メニュー	概要
購入者へのローン経費の説明支援	Finance calculator	車購入者でローン経費の計算・比較できるWebサイトを提供
	Easy finance applications	ローン提案をサポートするソフト'Product Video'を提供
	Product Video	車購入者向けのローン商品毎の違いを説明する動画を提供
どこでもローン見積り、申込み、サイン	Remote Quote and Apply	ディーラーから自動車購入者へのローン見積りのメール提供
	Sign agreements from anywhere	審査承認後の手続きは電子書面で来店不要
情報とシステム連携	Real-time insights	車購入者のリアルタイム情報（需給、価格等）の提供
	B2B API	B2B APIによる、Close Brothersや保険会社との連携



(3) 公的機関との連携（Lloydsグループと英国政府の取組み）

- ・Lloydsグループと英国政府は、公的組織（Be the Business）を通じて連携を図り、デジタルによる中小企業の生産性改善にも取り組み
- ・また、ソフトウェアを適切に選択できているかを検証する政府プログラムでも協力

【Be the Businessとは】

【位置付け、目的】

- ・2017年に官民で設立した公的組織
- ・目的は White Paper で指摘された英国の生産性の課題への対処

【主な提供サービス】

- ・中小企業向け生産性向上の無償プログラム(12週～1年)等

【Lloydsグループとの関係】

- ・2019年パートナーとして参画。人・資金面で協力（40人のメンター等）

【デジタルによる生産性改善例】

YES Glazing Solutions(ガラス施工)

- ・見積システム改善（見積精度向上、オンラインでの注文/見積提供の実現）
- ・CRMシステムによる内部業務の改革
→ 業務効率化とデータ基盤整備を実現

Blends(香料、着色料製造)

- ・手動処理とスプレッドシート頼りの業務を統合し、ERPで再構築
→ 利益率の向上、業務エラー削減、正確なデータ入手を実現

【デジタル活用に関する他の連携】

中小企業のソフトウェア選択の適切性
検証に関する政府プログラムへの協力
(Lloydsグループの顧客による無作為対照試験)



3. 地域金融機関の対応状況と期待

(1) 地域金融機関の支援と残課題

- ・地域金融機関の企業DX推進支援の取り組みは進んでいるが、残課題も
- ・マインド面・リソース面の支援を適切に組み合わせつつ、DXの推進を期待

DX推進の障壁		解決に向けた支援例	残課題
マインド	危機意識の共有	・経営課題調査にDXで解決できる課題（例：従業員減、デジタル化の状況等）を加え、危機意識を醸成する	・過去の成功体験による現状維持バイアスに起因する、環境変化への危機意識不足への対処
	組織的な合意	・DX推進を中長期経営計画に織り込む様に促し、組織的な取組み課題に仕立てる	・企業が組織的合意を形成するための方法 ・経営への関心が薄い従業員への対応
	慣習の撤廃	・ITサービスを体験し利便性を実感する機会を提供することでマインドセットの変化を促す	・従前手順に強くこだわり、DXを避ける層への対応 ・新しい挑戦に伴う失敗を許容する文化醸成
リソース	人材・ノウハウ	・短期間で比較的簡便な非競争分野（勤怠管理、会計等）のDXから取り掛かる	・企業がDX推進を自走できる水準にまで、人材・ノウハウを高めるための支援
	資金	・従量制のSaaSや廉価なパッケージソフトの活用 ・パッケージ型の廉価ITコンサルティングの提供	・補助金を効果的に企業DX推進へ繋げる仕組み ・お金のかからないDX推進



(2) 企業DX推進支援における地域金融機関の強み

- ・地域金融機関は、企業との高い信頼関係を有し、預貸取引を通じてビジネスも理解。さらに地域との密接な関係もあり、企業DX推進支援の有力な担い手
- ・政府、地公体も、企業のDX支援に関し、地域金融機関への期待は高い

高い信頼

長期の取引関係、銀行の肩書

取引先の理解

預貸取引を通じたビジネス理解

地域との密接な関係

地域ネットワークでの高い存在感

金融機関ならではの強み（差別化が可能）



(3) 外部機関との連携

- ・企業DX推進支援にあたっては、IT人材やノウハウの補完を図る観点から、外部機関との連携も有効
- ・これまでのワークショップでも連携事例を紹介頂いている。また、本日も、外部機関との連携について触れていただく予定

官庁・自治体との連携

内閣府、経産省、地方自治体等



IT人材・支援の枠組み・補助金等

マナビDX Quest (延岡信用金庫)

みらデジ (島田掛川信用金庫)

自治体連携、IT導入補助金 (複数金融機関)

公的組織や企業との連携

商工会議所、地域コンソーシアム等
ITベンダー、コンサルタント等



ノウハウ補完、関係者の巻き込み等

地域コンソーシアム (複数金融機関)

ITベンダー連携 (七十七デジタルソリューションズ等)

外部コンサルタントの活用 (千葉銀行)



(4) 企業DX推進支援のポイント

- ・企業DX推進支援を進め、地域の生産性向上につなげるには、変革に向けた経営者への働きかけや、従業員へのDX教育・育成の支援を組み合わせが重要

